



• • • • •

2011 Leppävaara

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

**Markkina-analyysi suomalaiselle IT-yritykselle,  
Ruotsin markkinat**

Purontaus, Ville  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2011

Purontaus, Ville

**Markkina-analyysi suomalaiselle IT-yritykselle, Ruotsin markkinat**

2011

Sivumäärä, 42

---

Opinnäytetyössäni olen ottanut tarkasteluun Ruotsin IT-markkinat. Kartoitan markkina-analyysin avulla suomalaiselle IT-alan yritykselle Ruotsin markkinoiden tilannetta sekä keinoja, joilla uusi toimija voi tarjota palveluitaan uudella markkina-alueella.

Markkina-analyysissä selvitän markkinoiden tilanteen koon puolesta, ketkä ovat pääkilpailijoita markkinoilla sekä minkälaisia palveluita ja tuotteita he Ruotsin markkinoilla asiakkailleen tarjoavat. Markkina-analyysissä on myös kartoitettu potentiaaliset asiakassegmentit sekä tulevaisuuden skenaariot markkinoiden suunnalle.

Opinnäytetyöni tarkoitus on toimia tiedonlähteenä suomalaisyritykselle, joka kartoittaa kerätyn informaation avulla oman tarjonnan mahdollisuuksia uudella markkina-alueella. Markkina-analyysin avulla yritys pystyy kartoittamaan omia menestymismahdollisuuksiaan sekä mahdollisia uhkia uusille markkinoille menosta selkeämmin.

Kilpailijat on analysoitu ottamalla tarkasteluun yritysten tarjoamat palvelut sekä tärkeimmät taloudelliset luvut edellisiltä vuosilta. Kilpailijoiden kartoittamisessa on myös hyödynnetty ruotsalaisessa alan mediassa julkaistuja artikkeleita ja uutisointia kyseisistä yrityksistä.

Markkinatilanteen selvittämisessä apuna ovat toimineet pitkään pohjoismaisten IT-markkinoiden parissa toimineet henkilöt Juha Heikkinen sekä Juha Korsimaa Good Sign Oy:stä. Markkinatilanteen selvittämisessä on hyödynnetty alaa käsittelevää ruotsalaista IT-alan mediaa. Olen ollut myös yhteydessä suomalais-ruotsalaiseen kauppakamariin, jolta saatujen tietojen perusteella olen pystynyt hahmottamaan markkinan arvoa sekä tulevaisuuden kehityksen suuntaa.

Tulevaisuuden trendejä olen hahmottanut seuraamalla alan mediaa sekä julkaisuja sekä Suomessa että Ruotsissa. Tulevaisuuden trendien hahmottamisessa on hyödynnetty ruotsalaisen IT-alan lehtijulkaisua Telekom Idagia, jonka teettämää tutkimusta ruotsalaisyritysten tulevaisuuden suunnitelmista kommunikaatiojärjestelmähankinnoissa on käytetty osana tutkimusta.

Tutkimuksessa voidaan havaita, että nykyaikaisella ratkaisulla uudella toimijalla on mahdollisuus saavuttaa markkinaosuutta ja päästä tehokkaasti kilpailemaan asiakassegmenteistä uudella markkina-alueella.

Purontaus, Ville

**Market analysis of Swedish markets for a Finnish Information Technology company**

|      |      |       |    |
|------|------|-------|----|
| Year | 2011 | Pages | 42 |
|------|------|-------|----|

The primary task of my thesis is to provide an informative and up-to-date analysis of the Swedish communication markets for a Finnish IT company, Benemen Oy. The analysis includes a study of the competitors operating in the field and a consideration of the current situation in the market, describing who the major competitors are and the kinds of products and services they offer in their portfolio in Sweden. A survey of potential customers and future scenarios of the market is also conducted as a part of the analysis.

The analysis was commissioned by Benemen Oy in order to gain a better understanding of new markets and possible market potential. The company's opportunities and also possible risks can be understood better when there is more information about the new markets and the players operating in it.

Benemen's own product and service offering is presented at the beginning of the thesis. To the reader it is easier to understand the kind of market Benemen is possibly entering and the kind of competitors the company is facing in the new market area when the company's service offering is known.

Competitors are analysed using the information gathered from their financial results from recent years. Also news articles related to the companies in the Swedish IT media are used as a part of the competitor analysis.

The market situation is analysed using the help of IT professionals operating in the field of information technology with a long experience and know-how of the Nordic IT sector. Also news articles and books related to the Swedish IT markets are used as a part of the analysis of the market situation.

Potential customers in the Swedish markets are analysed using current Finnish customers as a basis. A survey of potential customers helps the company to understand better the opportunities and threats which might face the company in the new geographical area. Also possible marketing activities can be formulated more specifically when there is knowledge about the kind of market the company is facing.

To understand the Swedish market publications from the Swedish IT industry have been used both from the main websites of the IT industry and also from printed media. Help was received from Magnus Clementson, a Senior Director at BCM Solutions Enablement for SAP AG in Sweden, to establish the best Swedish media to follow.

Future scenarios of the Swedish market are also a part of the thesis. In this chapter I have used Internet sources mainly Swedish it-media. These medias are idg.se, Computer Sweden, Telekom Idag, Dagens Industry, Affärs Världen and Veckans Affärer. Also a survey made by Swedish IT publication Telekom Idag is used as to help formulate future scenarios. The survey investigates views of future communication solutions in Swedish companies in the public and private sector.

Key words    Market analysis,                      competitive strategies,                      Swedish IT market

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto .....  | 7  |
| 1.1   | Tutkimusongelma .....                                     | 8  |
| 1.2   | Tutkimuksen rajaus .....                                  | 8  |
| 1.3   | Keskeiset käsitteet .....                                 | 8  |
| 2     | Case yritys Benemen Oy .....                              | 9  |
| 2.1   | Nykyinen liiketoimintamalli .....                         | 9  |
| 2.2   | Nykyiset asiakkaat .....                                  | 10 |
| 2.3   | Benemen palvelut .....                                    | 11 |
| 2.4   | Opinnäytetyön rakenne .....                               | 13 |
| 3     | Markkinoinnin teoriaa .....                               | 13 |
| 3.1   | Markkina-analyysi .....                                   | 14 |
| 3.2   | Kilpailustrategiat .....                                  | 14 |
| 3.3   | Riskit uusilla markkinoilla .....                         | 16 |
| 3.4   | Potentiaaliset asiakassegmentit .....                     | 18 |
| 3.5   | Jakelukanavat .....                                       | 20 |
| 4     | Tutkimusanalyysi .....                                    | 20 |
| 4.1   | Käytettävät menetelmät .....                              | 20 |
| 4.2   | Ruotsin markkinat .....                                   | 21 |
| 4.2.1 | Tulevaisuuden trendit .....                               | 21 |
| 4.2.2 | Ruotsin markkinoiden haasteet .....                       | 24 |
| 4.3   | IT-sektori Ruotsissa .....                                | 25 |
| 4.4   | Kilpailijat .....   | 25 |
| 4.5   | Suuret toimijat .....                                     | 28 |
| 4.5.1 | TDC Sverige .....   | 28 |
| 4.5.2 | Microsoft Sverige .....                                   | 28 |
| 4.5.3 | Trio .....  | 29 |
| 4.5.4 | Telia .....   | 30 |
| 4.5.5 | Telepo .....  | 31 |
| 4.5.6 | Avaya .....   | 31 |
| 4.6   | Pienet toimijat .....                                     | 32 |
| 4.6.1 | Servage Group .....                                       | 32 |
| 4.7   | Yhteenveto kilpailijoista .....                           | 32 |
| 4.7.1 | Potentiaaliset asiakassegmentit .....                     | 33 |
| 4.7.2 | Benemen kilpailuetu .....                                 | 33 |
| 4.7.3 | Benemen kilpailustrategia uudelle markkina-alueelle ..... | 34 |
| 5     | Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....                 | 35 |
|       | Lähteet .....   | 37 |
|       | Kuviot .....  | 41 |

|  |    |
|--|----|
| Liite 1: Juha Korsimaan sekä Juha Heikkisen teemahaastattelun kysymyslomake..... | 42 |
|--|----|

## 1 Johdanto

Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää Benemen Oy:n toimeksiannosta markkina-analyysin avulla Ruotsin markkinoiden markkinatilanne kommunikaatoratkaisuja toimittavien yritysten kilpailukentässä.

Olen työskennellyt Benemen Oy:ssä markkinoinnin parissa helmikuusta 2010 asti ja täten oppinut tuntemaan Benemenin palvelut ja toiminnan Suomen markkinoilla läheltä. Olen pyrkinyt hyödyntämään omaa kertynyttä tietämystäni parhaani mukaan erityisesti verratessa Benemenin tarjoomaa kilpailijoiden ratkaisuihin uudella markkina-alueella.

Benemen Oy on suomalainen IT-alan yritys, joka toimittaa asiakasyrityksille niiden kommunikaationhallintaa tehostavia ratkaisuja sekä palveluita. Tehostuneella kommunikaationhallinnalla asiakasyrityksen edellytykset tarjota parempaa palvelua ja täten myös lisäarvoa omalle liiketoiminnalleen kasvavat. Benemenin tarjoamat ratkaisut on suunniteltu kattamaan yritysten kommunikaationhallinnan tarve kokonaisvaltaisesti toimintaa tehostavalla sekä kustannuksia säästävällä tavalla.

Potentiaalisten asiakassegmenttien selvittäminen Ruotsin markkina-alueella on osa markkinaselvitystä. Potentiaaliset asiakassegmentit on valikoitu vertaamalla Benemenin tarjoamia palveluita potentiaalisten kohderyhmien kommunikaatoratkaisutarpeisiin.

Markkinan selvittämisessä on käytetty apuna Ruotsin ja muiden Pohjoismaiden kommunikaatiomarkkinoiden parissa toimivia pitkänlinjan kommunikaatioalan ammattilaisia Juha Heikkistä sekä Juha Korsimaata Good Sign Oy:stä. Juha Korsimaan sekä Juha Heikkisen avustuksella selvitän Ruotsin markkinoiden kilpailukenttää sekä yleisiä suuntaviivoja kasvumahdollisuuksien sekä tulevaisuuden näkymien suhteen Ruotsin markkinoilla.

Markkina-analyysin tärkein tarkoitus on toimia päätöksenteon tukena ja auttaa tuomaan selkeää ja oleellista tietoa markkinasta suomalaisyritykselle. Selkeä ja käyttökelpoinen tieto ja sen analysointi uudesta markkinasta mahdollistavat tehokkaiden toimenpiteiden suunnittelun ja täten mahdollisen kasvun suunnittelun ja toteuttamisen uudelle markkina-alueelle.

Benemen Oy:lle markkina-analyysi tuo selvityksen uusista mahdollisuuksista ja omasta potentiaalista laajentaa omaa toimintaa uudelle markkina-alueelle

### 1.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana työssä ovat uusille markkinoille sekä markkina-alueelle siirtyminen ja tämän tuomat haasteet uudelle ulkomaiselle toimijalle.

### 1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa keskitytään selvittämään toimintamahdollisuuksia suomalaiselle IT-alan yritykselle Ruotsin markkinoilla Ruotsin markkinoiden markkina-analyysin avulla. Kilpailijat rajataan yrityksiin, jotka kilpailevat samoista asiakassegmenteistä omalla tarjoomallaan markkinassa. Tutkimuksessa verrataan Benemenin tarjoomaa paikallisia toimijoita vastaan ja täten saadaan käsitys, minkälaisilla mahdollisuuksilla Benemen pystyy vastaamaan paikalliseen kilpailuun.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Alla on listattu ja selitetty työssä esiintyvää IT-alan termistöä.

#### Virtuaalioperaattori

Virtuaalioperaattori toimii samassa roolissa kuin operaattori, muttei hallinnoi itse tietoverkkoja vaan ostaa palvelut pääoperaattoreilta. Virtuaalioperaattori myy ostamansa palvelut eteenpäin omille asiakkailleen. (Elisa 2011, Virtuaalioperaattori.)

#### Software as a service (SaaS)

Hankintamalli, jossa asiakas hankkii tarvitsemansa IT-palvelut Internetistä. Hankintamalli perustuu Internetin hyödyntämiseen, jolloin asiakkaan ei tarvitse asentaa omiin tiloihinsa kalliita järjestelmiä palveluiden ylläpitoon. (Searchcloudcomputing 2011.)

#### Contact Center

Yrityksen suuntaan tapahtuvan kontaktoinnin hallintaan kehitetty sovellus. Contact Centerin tarkoitus on parantaa yrityksen asiakaspalvelua ja toimia yhteydenottojen hallintaan liittyvissä työtehtävissä niiden helpottajana ja organisoijana.

#### Pilvipalvelut

Pilvipalvelut termiä käytetään software as a service hankintamallilla hankittavista IT-palveluista. Asiakas hankkii palvelut niinsanotusti ”pilvestä” eli Internetin välityksellä palveluntarjoajan palvelukeskuksesta. Pilvipalveluiden piiriin kuuluvat kaikki ne IT-palvelut, jotka hankitaan Internetistä palveluna, yleisesti kuukausiveloituksella.



### Microsoft OCS

Microsoftin kehittämä Internetin hyödyntämiseen perustuva yrityksille kehitetty kommunikaatiosovellus. Microsoft OCS mahdollistaa yrityksen käyttäjille videopuhelut, pikaviestit, VoIP-puhelut sekä oman työpöydän ja muiden yrityksen OCS-käyttäjien kanssa. OCS:n ollessa kytkettynä matkapuhelinkeskukseen myös GSM-puheluihin vastaaminen onnistuu OCS-käyttöliittymällä.

### PBX

Private branch exchange. Yritys hallinnoi itse vaihdettaan, joka on fyysisesti yrityksen tiloissa ja valvonnassa. Yritys itse on vastuussa järjestelmän toimivuudesta sekä päivittämisestä. (Searchunifiedcommunications 2011.)

### Centrex

Yrityksen vaihde, joka ei ole fyysisesti yrityksen tiloissa, vaan hankittuna palveluna palveluntarjoajalta, yleisesti paikalliselta puhelinyhtiöltä. Palveluntarjoaja hallinnoi sen toimivuutta ja päivittämistä. (searchunifiedcommunications 2011.)

## 2 Case yritys Benemen Oy

Benemen Oy on erikoistunut toimittamaan sekä ylläpitämään kommunikaatoratkaisuja yrityksille sekä yhteisöille. Benemenin tehtävä on toimittaa liiketoimintaa tehostava sekä helpottava kommunikaatoratkaisu, jonka suorina etuja asiakkaille ovat riskitön ja helpokäyttöinen hankintamalli, joka ei vaadi määräaikaissopimuksia eikä investointeja omiin laitteistoihin. Palveluiden helppo käytettävyys sekä niiden skaalautuvuus asiakkaan tarpeiden mukaisesti on ratkaisumallin perustana. (Benemen 2011a.)

### 2.1 Nykyinen liiketoimintamalli

Benemenin toimittamat ratkaisut on suunniteltu kattamaan asiakasyritysten vaatimukset kommunikaationhallinnan optimoimiseen ja tehostamiseen liittyvässä prosesseissa. Tämä tarkoittaa, että asiakasyritys saa Benemeniltä kommunikaatiopalvelut, joiden avulla se pystyy tehostamaan ja parantamaan omaa toimintaansa ja täten parantamaan omaa arvontuotantoaan asiakkailleen sekä sidosryhmilleen.

Benemenin ratkaisun pohjatuotteina ovat vahvojen globaaleiden ICT-alan yritysten tuotteet, joita on jatkokehitetty omilla tuoteinnovaatioilla vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin ja näillä tuotteilla erottautua edukseen kilpailussa muita toimittajia vastaan.

Benemenin liiketoimintamalli perustuu Software as a Service -tyyppiseen palveluiden hankintamalliin. Palveluna hankittujen ohjelmistojen vahvoja etuja ovat riskittömyys

hankinnan suhteen sekä helposti tehtävä skaalautuvuus palveluiden käyttäjämäärän suhteen asiakasyrityksessä. Riskittömyydellä tarkoitetaan sitä, että asiakas ei joudu investoimaan kalliisiin omiin laitteistoihin ja lisensseihin, sillä palveluna hankittaessa maksu tapahtuu ainoastaan käytetyistä palveluista todellisessa laajuudessa. Skaalautuvuudella tarkoitetaan asiakasyrityksen mahdollisuutta kasvattaa tai kaventaa käytettävien palveluiden määrää sekä palveluita käyttävien henkilöiden määrää yrityksen kyseisen hetken tarpeiden mukaisesti. SaaS-mallin vahva etu on myös, että asiakkaan ei tarvitse tehdä sitovia määräaikaissopimuksia saati sitoumuksia hankituista palveluista. Laskutus perustuu palvelujen käytön mukaan kertyvään kuukausittaiseen palvelumaksuun. Software as a Service -hankintamallilla palvelut toimitetaan asiakkaille palvelukeskuksesta Internet-yhteyden välityksellä, tämän ansiosta kalliit investoinnit laitteistoihin sekä lisensseihin voidaan välttää täysin. (Searchcloudcomputing 2011.)

## 2.2 Nykyiset asiakkaat

Benemenin tämänhetkiset asiakkaat koostuvat suomalaisista yrityksistä, joista useilla on myös toimipisteitä Suomen rajojen ulkopuolella. Asiakasyrityksien koko vaihtelee kymmeniä henkilöitä työllistävistä suurempiin, satoja henkilöitä työllistäviin useissa toimipisteissä ympäri Suomen sekä maailman toimiviin yrityksiin. Asiakkaille toimitettavat kommunikaatoratkaisut vaihtelevat laajuudessaan koko yrityksen kommunikaationhallinnan kattavasta kommunikaatoratkaisusta pienempiin yrityksen tiettyihin toimintoihin liittyvistä osaratkaisuksista.

Benemenin tehtävä on toimittaa asiakasyritykselle ratkaisu, jonka avulla se pystyy erottautumaan omassa kilpailukentässään positiivisesti ja luomaan lisäarvoa omalle toiminnalleen. Tämä tarkoittaa uusien toimivien kommunikaatiosovellusten ansiosta asiakasyrityksessä parantunutta asiakaspalvelutehokkuutta, tehostunutta viestintää yrityksen työntekijöiden kesken sekä yrityksestä ulospäin, matkustamiseen kuluvan ajan sekä kulujen vähenemistä käyttämällä videoneuvotteluita ja konferensseja sekä tietoa yrityksen kommunikaatioliikenteestä ajantasaisen raportoinnin avulla, jota voidaan hyödyntää oman liiketoimintatehokkuuden kasvattamiseksi.

Laadukas asiakaspalvelu on keskeinen kilpailutekijä missä tahansa yrityksessä. Hyvin organisoiduilla kommunikaatioprosesseilla varmistetaan hyvän asiakaspalvelun lisäksi myös oman henkilöstön työmotivaatio. (Benemen 2011b.)

Kommunikaationhallinnan hyödyntämistä kilpailutekijänä ei ole otettu huomioon lisäarvontuojana suomalaisissa yrityksissä juurikaan ja tähän haasteeseen Benemen on

tarttunut tarjoamalla yrityksille mahdollisuutta erottua kilpailijakentässä edukseen. (Benemen 2011b.)

### 2.3 Benemen palvelut

Benemen on suunnitellut tuotepalettinsa kattamaan kaikki kommunikaatiotyökalut, joita yrityksissä vaaditaan yrityskommunikaation tehokkaaseen hoitoon ja hallintaan. Tämä tarkoittaa sitä, että kommunikaatiotyökalut on suunniteltu vastaamaan tarpeisiin, joita erilaiset työtehtävät ja vastuut yrityksissä tuovat mukanaan. Benemenin kilpailuetu on kyky pystyä tarjoamaan saumaton palvelukokonaisuus, jossa sen eri osat tukevat toisia. Tästä esimerkkinä asiakkaan ottaessa käyttöön Benemenin tarjoamat SIM-kortit asiakas saa kommunikaatiostaan Benemenin tuotteistaman raportoinnin avulla liiketoimintaa tehostavaa raportointitietoa kommunikaatioraporttien avulla, samoin henkilön matkapuhelintavoitettavuus on muiden yrityksen työntekijöiden tiedossa.

Benemen on tuotteistanut palvelunsa BeneServices tuoteperheen alle. BeneServices tarjoaa laajan skaalan kommunikaationhallintaan kehitettyjä tuotteita, jotka ovat tuotteistettu omien tuotenimien alle saumattomaksi palvelukokonaisuudeksi.

Alla on selitetty Benemenin tarjoamat kommunikaationhallintaan kehitetyt tuotteet.

#### BeneSIM

Matkapuhelinliittymä, joka on suunniteltu erityisesti yrityskäyttöön. Benemen toimii virtuaalioperaattorina ja puhelut kulkevat valitun carrier-operaattorin verkossa. BeneSIM mahdollista asiakkaalle monia liiketoimintaa tehostavia mahdollisuuksia, kuten yhteyshenkilöille soitetuista työpuheluista saatavan liiketoimintaa tehostavan raportointitiedon. Yrityskommunikaatiosta saatava raportointitieto on tuotteistettu BeneReports tuotenimen alle.

#### BeneReports

Yrityksen kommunikaatioliikenteestä kerättävä raportointitieto, joka tuodaan asiakkaalle selkeinä raporteina. Raportit mahdollistavat yrityksessä tapahtuvan kommunikaation reaaliaikaisen seurannan sekä analysoinnin. Tämä tieto tuodaan asiakkaalle selkeinä web-raporteina. Oikea tieto yrityskommunikaatiosta on saatavilla reaaliaikaisesti johtamisen sekä päätöksenteon tueksi. Raportoinnin merkityksen kasvua yrityksen toiminnalle on uutisoitu myös ruotsalaisessa IT-mediassa ja sen kasvu tulee jatkumaan, sillä liiketoiminnan tehostamiseen käytettävän tiedon merkitys yrityksen kommunikaatiosta tulee kilpailutekijänä kasvamaan. (Idg 2011.)

## BeneCC

Yrityksien asiakaspalveluun suunniteltu Contact Center-sovellus, joka on tarkoitettu vaativiin asiakaspalvelu-tarpeisiin. BeneCC on markkinajohtajatuote SAP BCM Contact Centerin sekä Benemen lisäarvotuotteiden yhdistelmä. Benemen tarjoaa SAP BCM:n integroituna BeneLync-sovellukseen. SAP BCM :n vaihteessa työskentelevä henkilö näkee BeneLync -sovellusta käyttävän henkilön tavoitettavuustilan suoraan BCM -hakemistosta. Integraatio pohjautuu Benemenin BeneAVA - sovellukseen, joka jo aiemmin on mahdollistanut tavoitettavuustietojen päivityksen matkapuhelimien kautta SAP BCM- järjestelmään. (Benemen 2011b.)

## BeneRoute

Puheluiden tehokkaaseen ohjaukseen kehitetty sovellus. Käyttäjä voi valita käytettävän päätelaitteensa vapaasti. Saapuvat puhelut voidaan ohjata puhelunvälittäjän toimesta siihen päätelaitteeseen, joka käyttäjällä on helpoiten käytettävissä. Päätelaitteen vapaa valinta edesauttaa myös kustannustehokkuudessa, sillä käyttäjä voi työpisteensä äärellä hoitaa kommunikoinnin myös BeneLync sovelluksella. BeneRoute hyödyntää ohjauksessa leat-cost routing toimintoa, jonka ansiosta roaming-kuluja pystytään hallitsemaan ulkomailta BeneLync -sovelluksella soitettaessa suomalaiseen matkapuhelimeen.

## BeneAVA

Yrityksen työntekijöiden tavoitettavuudenhallintaan kehitetty tavoitettavuudenhallintapalvelu. Työntekijöiden henkilö- sekä matkapuhelintavoitettavuuden ollessa puhelunvälittäjän tiedossa, esimerkiksi puheluiden ohjaus oikeille henkilöille onnistuu tehokkaasti eikä aikaa kulu turhaan oikean osaaajan löytämiseen.

## BeneLync

Yrityksen viestintään kehitetty sovellus. BeneLync tuo yhdistetyn viestinnän elementit yritysten ulottuville. Pohjatuotteena toimii Microsoftin Lync Server 2010:stä kehitetty tuote, joka on täydennetty Benemen lisäarvopalveluilla, kuten integraatioilla muihin asiakasyrityksen järjestelmiin. BeneLync on BeneLync Serverin:n käyttöliittymä, jonka ominaisuuksien avulla yrityksen työntekijät voivat pitää yhteyttä yhdistetyn viestinnän elementtien eli videopuheluiden, videokonferenssien, Internet-puheluiden sekä konferenssien sekä pikaviestinnän (chatin) avulla. Benemenin tarjottavien lisäarvopalveluiden ansiosta BeneLync:lla käyttäjät pystyvät myös soittamaan GSM-verkkoon puheluita sekä lähettämään SMS-viestejä työpöytänsä. Vahva valtti ulkomailta soitettaessa kotimaisiin GSM-liittymiin

Benelync:in välityksellä on, että roaming-kustannuksia ei synny lainkaan. Yritykset, joilla on paljon toimintaa ulkomailla ja puheluliikennettä kotimaahan, säästävät suuria summia hyödyntämällä tätä ominaisuutta roaming-kulujen hallinnassa.

Benelync tarjoaa yhdistetyn viestinnän elementit palvelussaan sekä lisäarvopalveluna GSM-matkapuhelinverkkoyhteyden sekä integraation SAP BCM Contact Center-sovellukseen. Näihin lisäarvoihin kilpailijat Suomen markkinoilla eivät pysty omalla tarjonnallaan suoraan vastaamaan.

Benemenin palvelut tarjotaan riskittömästi Service as a Software hankintamallilla palveluna palvelukeskuksesta. Vanha toimintamalli, jossa asiakas investoi omaan laitteistoon ja lisensseihin on vahvasti vähentymässä. SaaS-hankintamalli yritysten kommunikaatiopalveluissa on kasvattanut suosiotaan ja myös Ruotsin markkinoilla tämän markkinan arvo on jatkuvassa kasvussa. (Telekom Idag 2011b.)

## 2.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta, jotka ovat johdanto, case yritys Benemen, markkinoinnin teoriaa, tutkimusosuus, sekä johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

Ensimmäisessä luvussa tuon esille opinnäytetyön aiheen sekä siihen liittyvän tutkimusongelman.

Toisessa luvussa esitellään case yritys Benemen Oy ja sen tarjoamat palvelut asiakkaille.

Kolmannessa luvussa on esitelty aihepiiriin liittyvää markkinoinnin teoriaa, jota hyödyntämällä tutkimusongelmaan saadaan oikeaa tietoa sekä vastauksia.

Neljäs luku on tutkimusosuus, jossa perehdytään Ruotsin markkinoiden tilanteeseen sekä analysoidaan case yritys Benemenin mahdollisuudet toimia uudella markkina-alueella.

Viidennessä luvussa on esitelty johtopäätökset sekä kehitysehdotukset kerätyn tiedon pohjalta.

## 3 Markkinoinnin teoriaa

Tässä luvussa esitellään markkinoin teoriaa, erityisesti markkina-analyysiin, kilpailustrategioihin, uusien markkinoiden riskeihin, uusien markkina-alueiden suunnitteluun,

potentiaaliin asiakassegmenttien löytämiseen sekä jakelukanaviin liittyvästä lähdekirjallisuudesta.

Markkinoinnin teoriaosuudessa käsiteltävät osuudet liittyvät uudelle markkina-alueelle yrittävän yrityksen tiedontarpeisiin, sillä tällä tiedolla yritys saa hyötyä eri markkinointitoimenpidemahdollisuuksista ja niiden avulla se pystyy luotaamaan selkeämmin omia mahdollisuuksiaan.

### 3.1 Markkina-analyysi

Markkina-analyysiin liittyvän kirjallisuuden avulla saadaan tietoa niistä asioista, jotka tulee selvittää uudesta markkina-alueesta markkinoille pyrkivälle yritykselle.

Tarvittavaa markkinatietoa uudesta markkina-alueesta yritykselle ovat markkinan koko, miten se on segmentoitu, ketkä ovat pääasiakkaita, ketkä ovat päätoimittajia, miten hyvin ratkaisuita toimittavat yritykset voivat taloudellisesti markkinassa, mitkä ovat käytettyjä jälleenmyyntikanavia sekä mitkä ovat markkinointiviestinnän kanavat kyseisillä markkinoilla. (Westwood 2006, 14, 15.)

Omien tuotteiden myyntiin liittyvät oleelliset tiedot uusilla markkinoilla ovat. Keitä ovat potentiaalisimmat asiakkaat sekä missä he ovat? Markkinoille yrittävän yrityksen oman tarjooman vertaaminen paikallisia kilpailijoita vastaan. Vastaavatko nykyiset tuotteet asiakkaiden kysyntään, tarvitaanko tuotekehitystä vai tarvitaanko täysin uusia tuotteita? (Westwood 2006, 16.)

### 3.2 Kilpailustrategiat

Strategia tarkoittaa suunnan valitsemista yritykselle. Strategiavalintoihin vaikuttavat yrityksen omat toimintasuunnitelmat, toimitavat, järjestelmät sekä johtamistyyli. Näillä seikoilla pyritään luomaan strategiat, joilla pystytään lyömään vastustajat kilpailukentässä. Oikeilla strategiavalinnoilla yritys osaa myydä oikeaa tuotetta oikeille markkinoille, oikeaan aikaan. (Bennett, Blythe 2002, 13.)

Yrityksen tulee määritellä markkinat omista lähtökohdistaan, sillä muuten markkinarajat piirtää joku muu tekijä. Markkinat ovat juuri sellaiset, minkälaisiksi yritys itse ne määrittelee. Markkinat eivät ole annettuja ja muuttumattomia rakennelmia, toimijoiden ei pitäisi rajoittautua ainoastaan kilpailemaan markkina-asemistaan. Omien markkinamääritelmien luominen aktiivisesti tunnistamalla omalle toiminnalle merkityksellisiä ja potentiaalisia verkostoja on tavoiteltava. Osa verkostoista auttaa yritystä toimimaan tehokkaasti nykyisessä

ydinliiketoiminnassa, kun taas toiset verkostot saattavat olla mahdollisuus hyödyntää ja löytää uusia liiketoimintaideoita. (Nenonen, Storbacka 2010, 26.)

Perinteisesti markkinat määritellään kahden ulottuvuuden avulla. Tuotteen tai toimialan ja maantieteen perusteella. Uuden kasvupotentiaalin hyödyntämiseen tähtäävä toiminta voidaan tehdä useilla eri tavoilla, kallis nollasummapeli markkinaosuuksien kasvattamiseen sekä hidas ja hintava prosessi täysin uuden tarjooman kehittämiseksi ovat mahdollisia keinoja, mutta eivät ainoita. Useimmat markkinat sisältävät enemmän kasvumahdollisuuksia kuin ensi silmäyksellä ilmenee. Näiden kasvumahdollisuuksien tunnistaminen vaatii markkinan jakamista entistä hienojakoisempiin osiin, moniulotteisiin kilpailuareenoihin. (Nenonen, Storbacka 2010, 52.)

Kilpailuareena-analyysi on hyödyllinen työkalu nykyisten markkinamääritelmien katvealueiden tunnistamiseen. Kun kilpailuareenoiden tunnistamiseksi löytyy sopiva viitekehys ja mallin tuottamat areenat on analysoitu, tehdään valinnat tärkeimmistä areenoista. Sopivat tärkeysjärjestyskriteerit mukailevat aina yrityksen strategiaa. Tyypillisiä kriteereitä ovat muun muassa areenan houkuttelevuus. Esimerkiksi koon, kasvutahdin tai kannattavuuspotentiaalin suhteen, kilpailijoiden markkinavoiman suhteen kyseisellä areenalla sekä kilpailijoiden reaktiokyvyn ja halun perusteella kyseisellä areenalla (mittarina käytetään esimerkiksi areenan merkitystä kilpailijan liikevaihdolle tai liikevoittokertymälle). (Nenonen, Storbacka 2010, 52, 54, 58.)

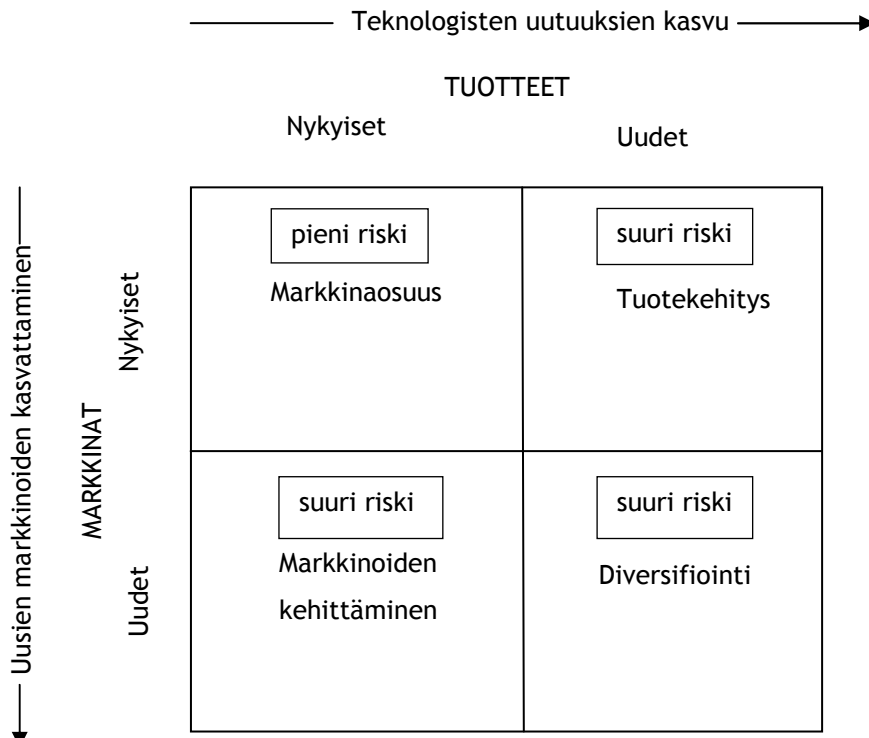
Keskustelu usein keskittyy täysin tuotteen sekä tuotteiden ympärille markkinastrategiaa suunnitellessa. Yhä yleisempi strategia on keskittää asiakas strategiasuunnittelun keskipisteeksi. (Lehmann & Winer 2008, 282.)

Todellisen strategiahaasteen yritykselle asettaa päätös, kuinka paljon se tekee yhteistyötä kilpailijakentässä ja missä määrin se asettuu suoraksi kilpailijaksi muita toimijoita vastaan. (Hollensen 2011, 112.)

Oman tarjooman suunnittelemisessa sekä riskien analysoinnissa voidaan hyödyntää Ansoffin matriisia. Uudelle markkina-alueelle suunniteltavalle strategialle ja sen riskitason analysoimiselle Ansoffin matriisi tarjoaa hyödyllisen pohjan.

Ansoffin matriisissa riskit ovat jaettavissa kahteen ryhmään, pienen sekä suuren riskin strategiaan. Pienen riskin strategia on laajentaa nykyistä vahvaa markkinaa nykyisillä tuotteilla, jolloin markkinaosuuksien kasvattaminen onnistuu ottamatta suuria riskejä. Suuren riskin strategiat ovat lähteä uudelle markkina-alueelle nykyisillä tuotteilla tai kehittää uusia tuotteita uudelle tai nykyiselle markkina-alueelle. (Westwood 2006, 46.)

Alla olevassa kuviossa on kuvattu Ansoffin matriisi.



Kuvio 1: Ansoffin matriisi (McDonald 2007, 280.)

### 3.3 Riskit uusilla markkinoilla

Uusille markkinoille menossa on aina suuremmat riskit kuin tutuissa markkinoissa pysyminen. Yrityksellä on tietotaitoa omilla markkinoillaan toimimisesta ja näitä taitoja voidaan hyödyntää kilpailumielessä myös uudella markkina-alueella.

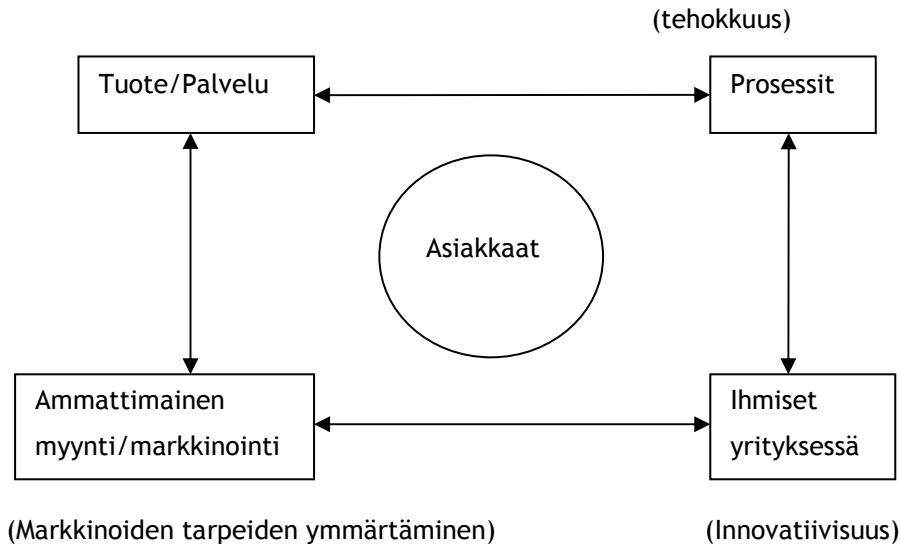
Yrityksen maineen ja luottamuksen siirtäminen joko brändien tai yrityksen nimen muodossa uusille markkinoille ei ole helppo tehtävä, sillä uusilla markkinoilla toimivat yritykset ovat jo vakiinnuttaneet omat paikkansa kilpailijakentässä. (McDonald 2007, 282.)

Yrityksen brändi ei voi olla kaikenkattava kaikille, yrityksen on keskityttävä siihen, mitä se haluaa saavuttaa. Moni yritys yrittää tavoittaa uusia markkinoita ja tällä tavalla saavuttaa lisämyyntiä. Tämä onnistuu ainoastaan kun tietoisuus ja mielikuva yrityksestä on rakennettu vahvimalla markkina-alueella eli omassa ydinmarkkinassa, jossa toimitaan. (Breckenfeld 2009, 30.)

Analyysi siitä, miten hyvin yrityksen tarjoamat ratkaisut tyydyttävät asiakkaiden vaatimukset paikallisiin kilpailijoihin nähden on tärkeää selvittää ennen markkinoille yrittämistä. (McDonald, 2007, 12.)



Alla olevassa kuviossa on kuvattu elinvoimaisen yrityksen kriittisimmät toimialueet. Näiden osien ollessa kunnossa yritys pystyy tarjoamaan kilpailukykyisen kokonaisuuden ja olla vahva kilpailija kilpailluilla markkinoilla.



Kuvio 2: Menestymisen avaimet liiketoiminnassa (McDonald 2007, 6.)

Alla on selitetty kokonaisuuden osat.

#### Tuote/palvelu

Menestyäkseen kilpailussa yrityksen on pystyttävä tarjoamaan kaikilla kuvion osa-alueilla vahva kilpailukykyinen osaaminen.

Yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden pitää pystyä täyttämään yrityksen asettamien kohdesegmenttien tarpeet ja vaatimukset. Hyvänä sääntönä voidaan pitää, että jos yritys pystyy tarjoamaan ainoastaan keskinkertaisia tuotteita ansaitsevat ne täten ainoastaan korkeintaan keskinkertaista menestystä.

#### Prosessit

Toimivien prosessien merkitys yrityksen toiminnalle on äärimmäisen tärkeää. Tehottomuus toiminnassa ja prosesseissa kostaatuu nyky-yrityksmaailmassa erittäin nopeasti esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä mitattaessa.

#### Ihmiset yrityksessä

Yritys, jossa rohkaistaan ja vaalitaan luovaa yritysilmapiiriä saa aikaan parempia tuloksia ja parempia tuotteita/palveluita kuin yritys, joka tarjoaa tylsän ja virikkeettömän ilmapiirin työntekijöilleen. Tällaisen ilmapiirin tarjoava yritys ei kykene tarjoamaan kuin keskinkertaisia tai keskivertoa heikompia suorituksia asiakkailleen. Yrityksen toimivuus ja toimimattomuus on

täysin kiinni sen työntekijöistä ja heidän omistautuneisuudestaan ja motivoituneisuudestaan. Organisaation ihmiset ovat se voimavara joka tuo arvoa asiakkaille sekä heidän toiminalleen.

Ammattimainen markkinointi

Ammattimainen markkinointi ja ammattilaisosaajat yrityksen markkinointi -sekä myyntiosastolla mahdollistavat huomattavasti suuremmalla todennäköisyydellä vakuuttavan työntekijöiden sekä tehokkuuden, kuin markkinoijat, ilman sen suurempaa tietotaitoa ja osaamista. (McDonald 2007, 6, 7.)

### 3.4 Potentiaaliset asiakassegmentit

Markkinoiden selvittämiseen kuuluu kuvaus markkinasta, jossa halutaan toimia, potentiaalisten asiakassegmenttien kuvaaminen sekä asiakassegmenttien todellisten tarpeiden tiedostaminen. (McDonald 2007, 8.)

Asiakaskartoituksessa on tarkoitus selvittää halutut asiakassegmentit ja tätä kautta kartoittaa heidän vaatimuksiaan ja toiveitaan heidän toiminnalleen lisäarvoa tuottavista palveluista. Selkeällä kartoituksella saadaan myös tietoa segmenttien puoleensavetävydestä sekä potentiaalista. Selkeä asiakaskartoitus on tärkeää, jotta markkinointiviestintä ja muut markkinointitoimenpiteet saadaan optimoitua oikeanlaisiksi parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Baker 2007, 328, 497.)

Asiakkaiden segmentoiminen ja identifioiminen on oleellinen osa kattavaa markkinaselvitystä, laiminlyömyllä tämän osuuden yritys on vaarassa tehdä suuria virheitä markkinoinnissaan. Selkeän segmentoinnin avulla voidaan selvittää asiakkaan mahdollisia vaatimuksia asiakassuhteelta ja tiettyjä asiakkuudessa huomioon otettavia osa-alueita, jotka nousevat tärkeysjärjestyksessä korkeimmalle. Segmenttien välillä on eroja, esimerkiksi juuri siinä, mitkä asiat koetaan tärkeäksi ja mitä erityisesti odotetaan hyvältä asiakkuuden hoidolta. Tärkeitä huomioon otettavia asioita segmenttejä luotaessa on ottaa huomioon markkinan koko segmentissä (arvo), oman mahdollisen saavutettavan markkinaosuuden koko, segmenttien kasvumahdollisuudet, pääkilpailijat segmenteissä, määrittävätkö kilpailijat segmentit samankaltaisesti, miten markkinaosuudet ovat kehittyneet viime vuosina sekä kuinka uusi markkinoille yrittävä yritys pystyy menestymään kilpailijoita vastaan ja mitä erityistä uusi toimija pystyy tarjoamaan verrattuna jo toimikentällä oleviin kilpailijoihin. (McDonald, Payne 2006, 113.)

Alla olevassa taulukossa on kuvattuna yleisiä asiakassegmentointikeinoja.

|  |
|--|
| <p>Segmentin tulee olla mitattavissa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potentiaalisen myynnin tulee olla riittävän suuri</li> </ul>   |
| <p>Segmentin tulee olla tunnistettavissa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnistus voi tapahtua esimerkiksi jakamalla yritykset niiden kiinnostuksen kohteiden perusteella esimerkkinä urheilusta kiinnostuneet yritykset yms.</li> </ul> |
| <p>Segmentin tulee olla tavoitettavissa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitettavuuskeinojen ollessa tiedossa markkinointiviestinnän kohdentaminen onnistuu tehokkaammin.</li> </ul>  |
| <p>Segmenttien erilainen reagointi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentit reagoivat eri tavoin markkinointiviestintään, esimerkkinä hintaan/mainontaan reagointi.</li> </ul>   |
| <p>Segmenttien vakaus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulevaisuuden suunnitelmat perustuvat kerättyyn tietoon, täten on toivottavaa sekä oletettavaa että segmentit ovat vakaita myös jatkossa.</li> </ul>                                |

Kuvio 3: Segmentoinnin keinot (Lehmann & Winer 2008, 172.)

### 3.5 Jakelukanavat

Yrityksen on luotava jakeluverkosto saadakseen luotua riittävä peitto tarjoomalleen. Jakeluverkostoon kuuluvat, jakelijat, jälleenmyyjät sekä vähittäiskauppiat. Yleisimmät jakelukeinot voidaan jakaa kolmeen ryhmään. (Hollensen 2011, 554.)

#### 1. Intensiivinen jakelu

Intensiivisessä mallissa jälleenmyyjä sekä jakelijoita on suuri määrä. Tämä malli tuo tuotteet laajasti kohdemarkkinan asiakkaiden ulottuville.

#### 2. Valikoiva jakelu

Valikoivan jakelun mallissa yritys valitsee ne jälleenmyyjät sekä jakelijat, jotka se kokee parhaiksi markkinapeiton luomiseksi kohdemarkkinoille.

#### 3. Eksklusiivinen jakelu

Eksklusiivisen jakelun mallissa yritys valitsee ainoastaan yhden jälleenmyyjän kohdemarkkinoille. (Hollensen 2011, 554.)

Uusille markkinoille mennessä paikallisen jakelijan kanssa tehtävä yhteistyö on järkevää. Paikallinen toimija tuntee toimitavat markkinoilla sekä asiakkaat tekevät usein yhteistyötä mieluummin paikallisesti tunnetun toimijan kanssa. (Hollensen 2011, 557.)

### 4 Tutkimusanalyysi

Tutkimusosuus selvittää kvalitatiivisen teemahaastattelun, markkina-analyysiin liittyvän markkinoinnin teorian liittämisellä case yritykseen sekä ruotsalaisen IT-alan medioiden seurannan avulla case yritys Benemenin mahdollisuudet toimia uudella markkina-alueella.

Tutkimuksessa on pyritty löytämään ne asiat, joita uusille markkinoille yrittävä yritys tarvitsee tiedostaakseen oman toimintansa mahdollisuudet mahdollisimman selkeästi.

#### 4.1 Käytettävät menetelmät

Tutkimusosuus on toteutettu kvalitatiivista tutkimusotetta hyödyntäen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote toimii hyvin tutkittaessa uutta markkina-alueita, sillä tieto jota uudesta markkinasta tarvitaan, saadaan parhaiten alaa sekä markkina-alueita tuntevien asiantuntijoiden ammattitaidon avulla. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin

teemahaastattelulla, jossa haastateltiin kahta pitkään pohjoismaisilla IT-alan markkinoilla toiminutta henkilöä Juha Korsimaata sekä Juha Heikkistä Good Sign Oy:stä. Haastattelussa he ovat auttaneet vastaamaan kysymyksiin uuden toimijan markkinoille pyrkimisen haasteista, markkinan rakenteesta, kilpailijoista markkinoilla, mahdollisista markkinassa olevista mahdollisuuksista sekä muista liiketoimintaan vaikuttavista asioista uudelle toimijalle uudella markkina-alueella. Ruotsin markkinoista tulee erityisesti selvittää se, minkälaisia ratkaisuja Ruotsin markkinassa toimivat kilpailijayritykset toimittavat. Aiheen rajaus tiettyihin kilpailijayrityksiin, markkinaan ja mahdollisiin asiakassegmentteihin selkeästi, auttaa tietojen analysoinnissa sekä tätä kautta mahdollisen uuden markkina-alueen kilpailustrategian suunnittelussa.

## 4.2 Ruotsin markkinat

Ruotsin markkinoista on analysoitu markkinoiden tulevaisuuden trendit, Ruotsin markkinoiden haasteet, kilpailijat, potentiaaliset asiakassegmentit, Benemenin kilpailuetu sekä mahdolliset kilpailustrategiat Benemenille uudella markkina-alueella. Näistä aihealueista selvitettyllä tiedolla pystytään analysoimaan omaa toimintakykyä uudella markkina-alueella.

### 4.2.1 Tulevaisuuden trendit

Alan tulevaisuuden trendien ennustaminen on äärettömän tärkeää ja se usein ratkaisee liiketoiminnan menestyksekkään suunnittelun. Muutokseen varautuminen ja valmistautuminen, silloin kun se on ajankohtaista ja tarpeellista, on lähdettävä mukaan pitääkseen liiketoiminta elinvoimaisena. (Kotler 2003, 16.)

Tulevaisuuden trendien selvittämisessä olen hyödyntänyt ruotsalaisessa it-alan mediassa tapahtuvaa uutisointia ja seurannut alan julkaisuja portaaleista Ruotsin mediassa. Dagens Industri, Affärs Världen, Veckans Affärer, IDG.se, Telekom Idag sekä Computer Sweden ovat tärkeimpiä ruotsalaisia IT-alan medioita.

Yleisesti tulevaisuuden suuntaviivoja määriteltessä tulee huomioda se että tulevaisuuden skenaarioita on aina useita. Yritys kohtaa useita eri tulevaisuuden mahdollisuuksia, mutta sen pitää osata päättää selkeästi, mitä niistä se lähtee toteuttamaan. (Kotler 2003, 66, 67.)

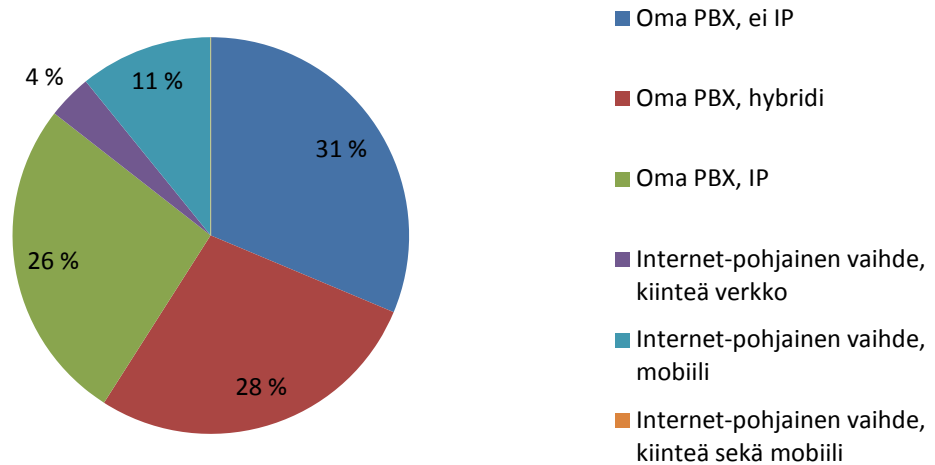
Selkeänä suuntana seurattessa Ruotsin IT-alan kehitystä on siirtyminen pilvipalveluiden laajamittaiseen hyödyntämiseen yrityksissä niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Pilvipalveluiden suosion kasvua tukee yritysten entistä tarkempi budjetointi uusissa hankinnoissa taantuman jälkeenkin. (Telekom Idag 2011b.)

Tällä hetkellä suuret yritykset hyödyntävät pilvipalveluita laajemmassa mittakaavassa kuin pienet yritykset Ruotsissa. Pienempien yritysten kiinnostus tähän malliin on jatkuvassa kasvussa, sillä suurten yritysten liikkeet vetävät mukanaan pieniä samoihin palveluihin. Tällä hetkellä suosituimpia palveluita pilvestä hankittuna ovat tietojenvarastointiin kehitetyt palvelut, jatkuvaa suosion kasvua on puhelinpalveluiden hankinnassa sekä toimistoviestintätyökalujen hankinnassa palveluna verkosta. (Telekom Idag 2011b.)

Apuna tulevaisuuden trendejä kartoittaessa olen käyttänyt ruotsalaisessa IT-alan julkaisussa Telekom Idag:ssa (5/2010) julkaistua tutkimusta tulevaisuuden näkymistä ruotsalaisten yritysten puhelinvaihdhankinnoissa. Tutkimus osuu hyvin Benemenin tiedon tarpeisiin, sillä vaihdhpalvelut ovat tärkeässä roolissa Benemenin tarjoamassa kokonaisuudessa (BeneCC Contact Center-ratkaisu). Telekom Idagin tekemään tutkimukseen osallistui 361 IT- ja tietotekniikkavastaavaa ruotsalaisista yrityksistä niin julkiselta kuin yksityiseltä puolelta. (Eriksson, Holmberg 2010, 27.)

Tutkimuksesta on havaittavissa, että Ruotsin IT-päätäjien keskuudessa on selkeää kiinnostusta uuden sukupolven ratkaisuille. Esimerkiksi Microsoftin OCS:än hankinta omaksi vaihderatkaisuksi kiinnostaa 13 prosenttia Ruotsin yritysten IT-päätäjistä. Kiinnostus centrexiä, pilvipalveluita sekä yhdistetyn viestinnän elementtejä kohtaan on jatkuvassa kasvussa. Tällä hetkellä OCS ei luotettavuutensa eikä ominaisuuksiensa puolesta riittävän korkealla tasolla, esimerkiksi acd-toiminto puuttuu eikä se tarjoa ominaisuuksiltaan todellista Call Centeriä, joten OCS:n yleistyminen kilpailukykyiseksi vaihderatkaisuksi vienee aikaa. Tutkimuksessa pidetään todennäköisempänä että PBX:ää käyttävät yritykset täydentävät PBX- ympäristöään OCS:n avulla eivät tosin korvaa sitä täysin. (Eriksson, Holmberg 2010, 28, 29.)

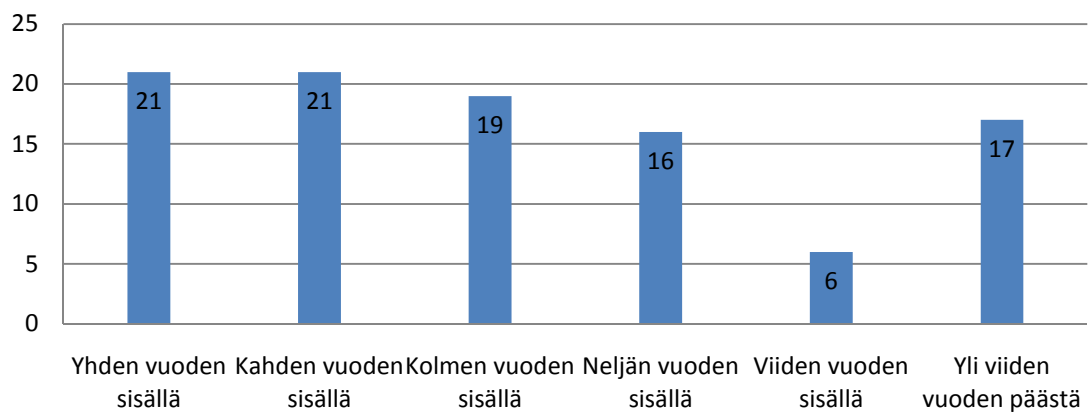
### Tämänhetkiset vaihderatkaisut ruotsalaisissa yrityksissä



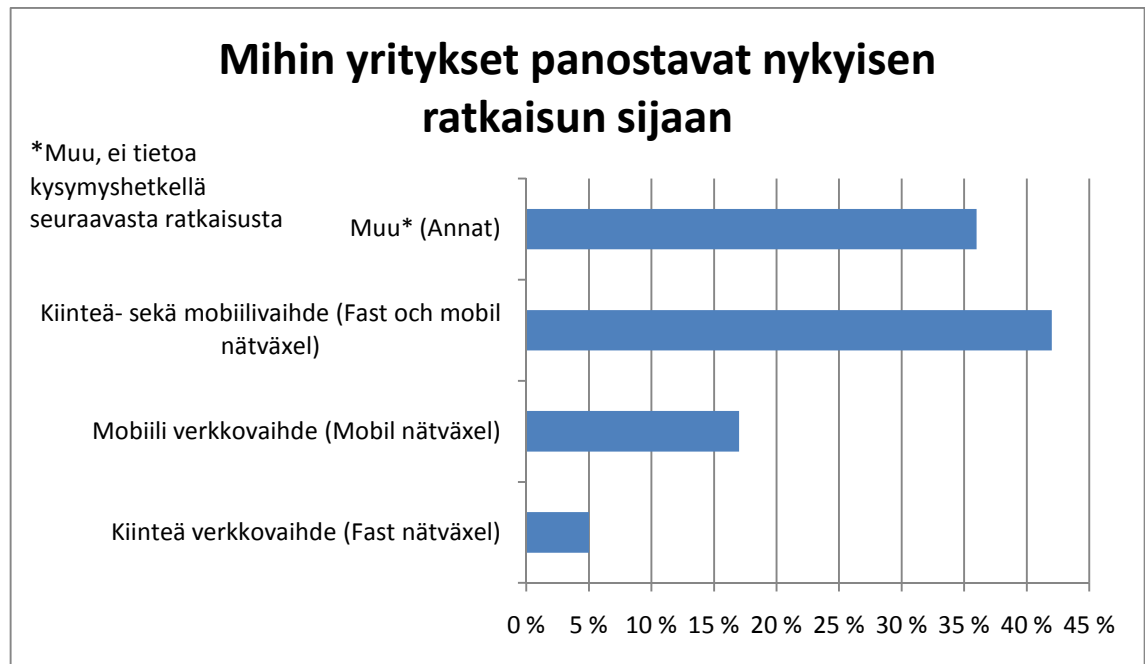
Kuvio 4: Tämänhetkiset vaihderatkaisut ruotsalaisissa yrityksissä (Telekom Idag 5/2010.)

### Milloin OCS-perustainen vaihde hankitaan yritykseen

Diagrammi näyttää, kuinka nopeasti edellä mainittu 13 prosenttia aikoo korvata nykyisen ratkaisunsa OCS:llä



Kuvio 5: OCS-perustaisen vaihteen hankkiminen yritykseen (Telekom Idag 5/2010.)



Kuvio 6: Yrityksien valinta tämänhetkisen ratkaisun korvaajaksi (Telekom Idag 2010.)

#### 4.2.2 Ruotsin markkinoiden haasteet

Markkina-alueena Ruotsi tarjoaa ulkomaiselle toimijalle haasteellisen ympäristön. Tähän vaikuttaa suuresti ruotsalaisyritysten vahva asema kotimarkkinoilla. Ruotsalaisilla yrityksillä on pitkä historia alalla toimimisesta ja tietotaito alasta on vahvaa ruotsalaisten yritysten keskuudessa. Ruotsalaiset yritykset pitävät mielellään markkinat kotimaisten toimijoiden välisenä kilpailukenttänä ja pyrkivät antamaan vähän pelivaraa uusille toimijoille. Köyttä ulkopuolelta tuleville uusille toimijoille on tarjolla vähän. Keino, jolla positio markkinoilta voidaan saavuttaa, on kyky pystyä tarjoamaan ratkaisu, jossa on selkeä kilpailuetu sekä vahva ydinosaaminen. Ratkaisun pitää olla niin hyvä, että ruotsalaiset kilpailijat eivät pysty omalla tarjoomallaan yhtä tehokkaasti vastaamaan. (Heikkinen, Korsimaa 2011.)

Ruotsin markkinoilla suuret toimijat jakavat markkinasta isoimman osan. Pienet toimijat toimittavat ratkaisuitaan tämän osuuden ulkopuolelle jäävälle osuudelle. Markkinoiden jakaantuminen seuraa vahvasti 80/20 suhdetta suurten toimittajien eduksi. (Heikkinen, Korsimaa, 2011.)

Ruotsin markkinoilla lait sekä määräykset eivät aiheuta markkinoille yrittävälle toimijalle ylimääräisiä toimenpiteitä, sillä liiketoimintaympäristö on hyvin pitkälti samanlainen kuin Suomen markkinoilla. (Heikkinen, Korsimaa 2011.)



#### 4.3 IT-sektori Ruotsissa

Kokonaisuudessaan Ruotsin IT-sektori on Ruotsin 4. suurin ala. Kokonaisuudessaan alalla on 34 000 yritystä, joista suurin osa on niin sanottuja mikroyrityksiä, joiden liikevaihto on alle 100 000 euroa tilikaudessa. IT-ala ei kärsinyt taantumasta yhtä rajusti, kuin muut alat, tähän vaikuttaa yritysten odotukset siihen, että IT-ratkaisulla yritys voi tehostaa toimintaansa ja pienentää taantumien vaikutuksia. IT-ratkaisut koetaan myös vihreitä arvoja edistäviksi ja täten tuovat säästöjen lisäksi myös ympäristöystävällisyyttä yritystoimintaan. (FinSve 2011.)

Ruotsin asemaa Internetin kehitystyön ja käyttötilastolistojen kärjessä kuvaa hyvin se, että TeliaSonera lanseerasi ensimmäisten joukossa 4G verkon maailmassa. Verkon toimittajana toimii Ericsson. 4G verkon vahvuudet ovat suuri nopeus, joka voi saavuttaa jopa 100Mbit/sek sekä etenkin HD (High Definition) kuvan lähettämisen verkon yli hyvälaatuisena. 4G verkon rakennus alkoi Tukholmasta ja laajenee edelleen Göteborgiin, Malmöön, Karlskronaan sekä Lundiin. Tavoitteena on, että vuoteen 2013 4G verkko tavoittaa 99 prosenttia Ruotsin väestöstä. (FinSve 2011, white paper.)

#### 4.4 Kilpailijat

Tutkimuksessani otan tarkasteluun Ruotsissa toimivista kilpailevista yrityksistä ne, jotka nostettiin teemahaastattelussa esiin. Kyseiset kilpailijat kilpailevat samoista asiakassegmenteistä Ruotsin markkinoilla, joista myös Benemen on kiinnostunut. Tällä tavalla kilpailijat ja kilpailtu markkina pystytään rajaamaan selkeämmin sekä tätä kautta analysoimaan uuden toimijan mahdollisuuksia kyseisessä markkinassa. Kilpailijoiden liiketoimintatilanteen kartoittamisessa apuna on käytetty kilpailijoiden taloudellisia lukuja edellisiltä vuosilta sekä uutisointia IT-alan mediassa. Kilpailukentän tuntemuksella voidaan rakentaa kestävä kilpailuetua ja tällä tavalla erottua positiivisesti samassa markkinassa toimivista kilpailijoista. (McDonald, Payne 2006, 10.)

Analyysiin kuuluva potentiaalisten asiakassegmenttien kartoitus, jonka avulla pystytään suunnittelemaan oman tarjooman esille tuomista potentiaalisia asiakkaita houkuttelevalla tavalla selkeämmin ja johdonmukaisemmin on osa selvitystä. (McDonald, Payne 2006, 26.)

Kilpailija-analyysissä käytän apuna median julkaisemia artikkeleita sekä uutisia kilpailukentän yrityksistä.

Kilpailijat, jotka ovat koottu analyysiin, eroavat kokonsa puolesta. Rajaamalla yritykset tarkasti, pystytään analyysistä tekemään tarkempi ja selkeämpi. Yritykset, jotka ovat mukana kilpailija-analyysissä, on valittu Juha Heikkisen ja Juha Korsimaan avustuksella.

Ruotsin markkinassa suurilla kansainvälisten toimittajien ratkaisulla on vahva jalansija, näiden suurien toimijoiden palveluita myydään ruotsalaisten yritysten toimesta.

Alla olevassa kuviossa on kuvattu kilpailijoiden ratkaisuiden vahvuudet sekä heikkoudet tiivistetysti.

|  |
|--|
| <p>TDC Sverige</p> <p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vahva markkinaosuus Ruotsissa</li> <li>• Asiakas voi hankkia täyden</li> <li>• kommunikaatioratkaisukokonaisuuden TDC:ltä</li> </ul> <p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei yhtenäistä kommunikaatioraportointia asiakkaalle</li> </ul>  |
| <p>Microsoft Sweden</p> <p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusinta teknologiaa helposti asiakkaan käyttöön</li> <li>• Palvelut pilvipalveluina</li> <li>• Maksu käytön laajuuden mukaan</li> </ul> <p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei integroitavissa muihin järjestelmiin</li> </ul>  |
| <p>Trio</p> <p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakas voi hankkia kommunikaatioratkaisukokonaisuuden Triolta</li> <li>• Contact Centerin ympärille rakennettu kokonaisuus</li> <li>• Vahvat globaalit tuotteet käytössä</li> </ul> <p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikaatioraportointia ei ole tuotteistettuna tarjolla</li> <li>• Palvelut on suunniteltu suurille yrityksille. Pk-yritykset eivät ole pääkohderyhmä</li> </ul> |

|  |
|--|
| <p>Telia</p> <p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suuri markkinaosuus</li> <li>• Vahva myynti - sekä markkinointikoneisto</li> <li>• Laaja skaala tuotteita asiakkaille</li> </ul> <p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suuren koon tuoma kömpelyys</li> <li>• Ei yhtenäistä kokonaisuutta tarjolla</li> </ul>  |
| <p>Telepo</p> <p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologia uutta sekä palkittua</li> <li>• Saanut rahoitusta kasvulle</li> <li>• Paljon jälleenmyyjä ympäri Pohjoismaita</li> </ul> <p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei tuotteistettua raportointia</li> </ul>  |
| <p>Avaya</p> <p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suuri globaali yritys. Vahva tuotekehitys</li> <li>• Teknologiaan panostettu paljon erityisesti yhdistetyn viestinnän elementeissä</li> </ul> <p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoftin tarjoamat yhdistetyn viestinnän palvelut ovat toiminnallisuudeltaan sekä integroitavuudeltaan vahvempia</li> <li>• Markkinaosuus pieni Ruotsissa</li> </ul> |
| <p>Servage Group</p> <p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Helposti hankittavissa asiakasyritykseen</li> <li>• Globaali tarjooma</li> </ul> <p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratkaisu ei ole yhteinen koko yrityksen kattava kommunikaatioratkaisu</li> <li>• Ei tuotteistettua raportointia</li> </ul>   |

Kuvio 7: Yhteenveto kilpailijoista

#### 4.5 Suuret toimijat

Suuriin toimijoihin on kerätty yrityksiä, jotka kokonsa puolesta ovat markkinaosuuksissa vahvoja. Yrityksistä kootut analyysit koostuvat yrityksien viime vuosien taloudellisista luvuista kerätyistä tiedoista sekä yrityksien yritysasiakkaille tarjottavista palveluista niiden analysoinnista Benemenin tarjontaan verrattuna.

##### 4.5.1 TDC Sverige

Kommunikaatoratkaisutoimittaja, jolla on suuri jalansija pohjoismaisilla erityisesti Ruotsin markkinoilla. TDC:n tarjonta on laajaa ja se pystyy tarjoamaan yhdistetyn viestinnän elementit asiakasyrityksille samoin kuin muut kommunikaationhallintaan tarkoitetut työvälineet matkapuhelinliittymistä Contact Centereihin. TDC tarjoaa tuotteissaan eri toimijoiden ratkaisuita. (TDC 2011.)

Seuratessa TDC:n liikevaihdon kehitystä, voidaan havaita että sen liikevaihto on noussut viimeisinä vuosina. Vuosi 2007 (1 442 438 tuhatta kruunua) vuoteen 2009 (2 467 531 tuhatta kruunua). Paras vuosi liikevaihdon kannalta TDC:llä on ollut vuosi 2008, jolloin liikevaihtoa syntyi 2 585 550 tuhatta kruunua. Henkilöstöä TDC on palkannut huomattavasti lisää vuoden 2007 jälkeen, jolloin se työllisti 706 henkilöä. Vuonna 2008 1081 sekä vuonna 2009 997 henkilöä. On siis havaittavissa, että talouskriisi on vaikuttanut TDC:n toimintaan sillä se on vähentänyt väkeään 84 henkilöllä vuodesta 2008.

TDC:n tulos on ollut tappiollinen tuloksen puolesta kaikkina tarkasteltavana kolmena vuotena. 2007 liikevoittotulos oli -38 360 tuhatta kruunua. 2008 -246 293 tuhatta kruunua sekä vuonna 2009 -186 735 kruunua. (Allabolag 2011c.)

##### 4.5.2 Microsoft Sverige

Microsoft toimittaa yritysratkaisuitaan niin sanotusti ”pilvestä” eli asiakas ostaa palvelut verkosta kuukausittaisella käyttömaksulla. Microsoftin palveluiden suorassa hankinnassa Internetin välityksellä etuna on se, että niiden käyttöönotto on nopeaa sekä laskutus tapahtuu selkeällä kuukausittaisella palvelumaksulla. (Microsoft 2011.) Laajuudessaan palvelu ei kuitenkaan vastaa kokonaisratkaisutoimittajien ratkaisuun, sillä esimerkiksi matkapuhelimien yhdistäminen saumattomasti kokonaisuuteen ei onnistu.

Moni muu kilpailija myy Microsoftin tuotteita palveluna asiakkailleen osana laajempaa kokonaisuutta ja täten Microsoftin oma tyyli on tarjota yritysviestintään palveluita pilvipalveluina helposti verkosta edulliseen hintaan ilman sen suurempaa käyttöönottotukea saati koulutusta. (Microsoft 2011.) Microsoftin hankintamallilla palvelut ostava ei saa

lisäarvopalveluita pilvipalveluille vaan tuotteet ovat perusratkaisuita, eikä niitä voi suoraan integroida asiakasyrityksen muihin järjestelmiin. Microsoft on pyrkimässä kumppaneineen saamaan yritykset siirtymään OCS-vaihteeseen (seuraavan sukupolven tuote Lync-vaihe), joka perustuu IP-perustaisen puhelinkeskuksen hyödyntämiseen puheluiden ohjaamisessa yrityksessä oikeille asiantuntijoille. Tämä ratkaisu ei kuitenkaan vielä ole lyönyt itseään läpi ominaisuuspuutteiden takia.

Seuratessa Microsoft Sverigen taloudellisia lukuja viime vuosilta voi havaita, että se on pystynyt pitämään toimintansa varsin tasaisena. Se on kuitenkin vähentänyt henkilöstöään vuodesta 2008 vuoteen 2010 (Vuosi 2008 492 työntekijää ja vuosi 2010 461 työntekijää). Microsoft Sverige on tehnyt voittoa jokaisena tarkastelu vuonna. 2008 nettotulos 210 347 tuhatta kruunua. 2009 210 409 tuhatta kruunua sekä vuonna 2010 190 183 tuhatta kruunua. Liikevaihtoa Microsoft Sverigellä oli vuonna 2008 261 470 tuhatta kruunua. 2009 215 250 tuhatta kruunua sekä 2010 206 119 tuhatta kruunua.  
(Allabolag 2011a.)

#### 4.5.3 Trio

Trio tarjoaa arjoaa yhdistetyn viestinnän elementit omassa ratkaisussaan. Markkinoinnissaan Trio hyödyntää yhdistetyn viestinnän esiintuomista vahvasti.  
Trion ratkaisussa Contact Center on pääosassa ratkaisukokonaisuutta. (Trio 2011b.)

Otan tarkasteluun Trion tarjoaman Trio Enterprise tuotteen, jossa on yhdistetty Contact Center tuotteen ympärille lisäarvopalveluita. Trio Enterprise sisältää kolme osaa, jotka ovat Trio Agent, Trio Present sekä Trio Visit. (Trio 2011a.)

Trio tarjoaa palvelussaan valittavaksi joko Microsoftin OCS:n tai Ciscon Unified Presenceä mukaan yrityksen työntekijöiden tavoitettavuustilan ilmoittamiseen. Trio on yhdistänyt mukaan palveluunsa myös mobiililaitetavoitettavuustilan eli tiedon henkilön puhelimen tilasta, joten puheluita ohjaava Contact Center agentti näkee työntekijän todellisen tavoitettavuustilan. (Trio 2011a.)

Trio Enterprise on ominaisuuksiensa puolesta lähellä Benemenin ratkaisua, sillä Trio on yhdistänyt palvelussaan yhdistetyn viestinnän elementit sekä Contact Centerin yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Työntekijöiden tavoitettavuus on suunniteltu päätelaiteriippumattomaksi, joten Contact Center puhelunvälittäjä näkee sekä puhelin/henkilötavoitettavuuden. Trio ei kuitenkaan tarjoa kaikenkattavaa kommunikaatorratkaisua vaan ainoastaan Contact Centerin ympärille rakennetun vahvistetun kokonaisuuden. Triolla oli vuonna 2009 liikevaihtoa 76 011

tuhatta kruunua ja liikevoitto oli miinusmerkkinen -15 767 tuhatta kruunua. Trio työllisti vuonna 2009 63 henkilöä. (Allabolag 2011e.)

Differointietuna Benemenillä on tarjota ajantasainen kommunikaatioraportointi yrityksen kommunikaatiosta, jonka avulla puheet tehokkuudesta voidaan joko osoittaa toteen tai vääräksi.

#### 4.5.4 Telia

Telia kuuluu Ruotsin suuriin toimittajiin, jotka hallitsevat suurta osaa markkinasta. Suuren toimijan vahvuuksiin kuuluu kilpailijoiden tilanteen vaikeuttaminen omien tuotteiden kilpailijoihin nähden edullisella hinnoittelulla sekä laaja myynti- sekä markkinointikoneisto. Heikkouksiin kuuluvat kömpelyys sekä suuren koon tuomat ongelmat kuten asiakaspalvelun laadun heikkous sekä palveluiden implementoinnin hitaus.

Telia tarjoaa Ruotsin markkinoilla yritysasiakkailleen useita erilaisia puhelinvaihteratkaisuita, joista otan tarkasteluun Fenix-nimisen tuotteen, joka tarjotaan yrityksille Telian mukaan kustannustehokkaasti ja vähillä ylläpitokuluilla. Fenix-puhelinvaihte on suunnattu pienille -ja keskisuurille yrityksille. Tuotteen etuja ovat yrityksen työntekijöiden saaminen yhteisen tavoitettavuuden alle (matkapuhelintavoitettavuus), helppo sopeuttaminen yrityksessä tapahtuviin muutoksiin kotimaassa tai ulkomailla (käyttäjämäärän suhteen) sekä täysi tuki mobiilikytkennälle, Ip-puhelimille sekä Call Centerille. Telia tarjoaa Fenix-tuotettaan neljässä erikokoisessa paketissa, jotka ovat suunniteltu yritysten koon mukaan. Fenixissä yrityksellä on hyödynnettävissä lähes kaikki kiinteän vaihteen palvelut, kuten siirto, pitoon laitto sekä konferenssin järjestäminen useammalle vastaanottajalle. (Telia 2011.)

Benemenin tarjoamaan ratkaisuun verrattuna Fenix ei pysty tarjoamaan päätelaite riippumatonta tavoitettavuustietoa sekä sen hyödyntämistä puheluiden ohjaamisessa, eikä raportointitietoa yrityksen henkilöstön vastaustehokkuudesta asiakkaiden tekemiin puheluihin. Yhdistetyn viestinnän elementtejä ei myöskään ole mahdollista tarjota samassa ratkaisussa, joten kokonaisuus ei ole millään tasolla kattava.

Erityisesti raportointitiedon saatavuuden puute Fenix-palvelussa on vahva kilpailuetu Benemenin tarjoamalle ratkaisulle. Raportoinnilla se differoituu hyvin kilpaillessa muita Fenixin ominaisuuksia vastaan.

Telia on kokonsa puolesta ylivoimaisesti suurin tutkittavista yrityksistä. Se työllisti vuonna 2009 1128 henkilöä ja sen liikevaihto oli 7 964 449 tuhatta kruunua. Voittoa se teki 5 873 tuhatta kruunua. Kaksi edellistä vuotta olivat tulokseltaan tappiolliset -88 268 tuhatta kruunua (2008) sekä -410 222 tuhatta kruunua (2007). (Allabolag 2011f.)

#### 4.5.5 Telepo

Telepo on kasvanut viime vuosien aikana vahvasti ja laajentanut toimintojaan muualle Eurooppaan. Telepon toimittaa omaan tuotekehitykseen perustuvaa teknologiaa Software as a Service-hankintamallilla. Telepo on yhdistänyt palveluissaan eri kommunikaatiotyökalut ja täten tarjoaa saumatonta kokonaisuutta. Telepo on kasvattanut läsnäoloaan useissa Euroopan maissa ja vuonna 2008 Telepo sai 4,5 miljoonaa euroa riskirahoitusta rahoittaakseen kasvuaan uusille markkinoille. (Bolagsfakta 2011c.)

Telepo toimittaa ratkaisussaan asiakkaalle kommunikaatiotyökalut niin mobiili -kuin toimistokäyttöön. Telepon tuotteet ovat tuotteistettu Telepo Softphone+ sekä Telepo Mobile+ tuotenimien alle. Telepo tarjoaa ratkaisuaan jälleenmyyjien toimesta, joiden kanssa se solmii partneruussopimuksia. Telepolla on paljon jälleenmyyjä Pohjoismaissa. Tämä mahdollistaa ratkaisun tuomisen helposti asiakkaiden ulottuville.

Telepo kilpailee tarjoomallaan samoista asiakkaista kuin Benemen. Vertaillen tarjoomaa myös Telepo pystyy tarjoamaan roaming-kulujen hallintaan kehitettyjä työkaluja sekä toimistoviestinnän tehostamiseen tarjottavia yhdistetyn viestinnän työkaluja. Myös heidän portfolionsa on tarkoitus pystyä tarjoamaan saumaton kommunikaatiokokonaisuus, jossa kustannustehokkuutta haetaan hyödyntämällä teknologian tuomia mahdollisuuksia.

Vahvaksi kilpailijaksi Telepoa voi myös verrata heidän palvelumallinsa perusteella, joka myös perustuu teknologian palveluna hankintaan. Telepo on palkittu viimeisten vuosien aikana teknologia-alan palkinnoilla, se voitti vuonna 2011 Frost & Sullivanin Best practises-palkinnon Global Unified Communications and Collaboration Enabling Technology Award-sarjassa. Taloudellisten lukujen puolesta tarkasteltaessa huomaa, että Telepo on kasvattanut henkilöstöään tasaisesti. Vuonna 2007 se työllisti 23 henkilöä, 2008 31 sekä 2009 38 henkilöä. Telepon liikevaihto oli vuonna 2009 50 512 tuhatta kruunua ja liikevoitto -8 538 tuhatta kruunua. (Allabolag 2011d.)

#### 4.5.6 Avaya

Avaya on amerikkalaisyritys, joka tarjoaa kommunikaationhallintaan kehitettyjä palveluitaan pienyrityksistä suuryrityksiin. Avaya tarjoaa omaa tuoteperhettään muun muassa yhdistetyn viestinnän elementtien sekä Contact Centerin hankintaan. Avaya tarjoaa tuotettaan Avaya Aura, jossa yhdistetyn viestinnän työkalut ovat tuotu mukaan kokonaisuuteen, jossa on mukana myös Contact Center. (Avaya 2011.)

Taloudellisten lukujen puolesta tarkasteltaessa huomaa, että Avaya on pieni toimittaja Ruotsin markkinoilla, vaikka yritys on toiminnan laajuudessa kansainvälinen suuryritys. Sen liikevaihto Ruotsissa oli vuonna 2009 39 781 tuhatta kruunua ja liikevoitto 582 tuhatta kruunua. (Allabolag 2011g.)

#### 4.6 Pienet toimijat

Pieniä toimijoita Ruotsin markkinoilla on useita. Otin tarkasteluun Servage Groupin, joka on toimittanut vuonna 2010 Kia Motors Sweden AB:lle yhdistetyn viestinnän-ratkaisun. Servage Group tarjoaa ratkaisuitaan Software as a Service-hankintamallilla.

##### 4.6.1 Servage Group

Servage Group tarjoaa helppoa kommunikaationhallintaan hankittavaa palveluportfoliota. Palveluiden tarjontaa on yritetty tuoda mahdollisen helposti esille. Asiakkaalla on valittavana pakettihinnoitellut tuotteet, jotka ovat hankittavissa tarpeiden mukaan palveluna Internetistä. (Servage 2011.)

Servage Group ei kuitenkaan pysty tarjoamaan koko yrityksen kommunikaationhallintaan tarvittavaa kokonaisuutta vaan keskittyy osaratkaisuihin ja niiden helppoon hankintaan pilvipalveluna. (Servage 2011.) Servage Group toimittaa ratkaisuita maantieteellisesti riippumattomasti ja sillä on asiakkaita 180 maassa. (Bolagsfakta 2011a.)

Servage Groupin taloudellisia lukuja tarkasteltaessa huomaa että sen liikevaihto on laskenut parhaasta vuodesta 2007 (50 532 tuhatta kruunua). Vuonna 2009 liikevaihto oli 41 718 tuhatta kruunua ja tulos - 9103 tuhatta kruunua. Vuonna 2008 ja 2007 Servage Group teki positiivisen tuloksen. 2008 tulos oli 3307 tuhatta kruunua liikevaihdon ollessa 36 468 tuhatta kruunua. 2007 se teki voitto 1146 tuhatta kruunua liikevaihdon ollessa 50 532 tuhatta kruunua. (Allabolag 2011b.)

#### 4.7 Yhteenveto kilpailijoista

Ruotsin markkinoilla palveluitaan tarjoavat yritykset ovat tarjoomansa puolesta varsin vahvoja. Yritykset tarjoavat vahvoihin pohjatuotteisiin perustuvia ratkaisuita selkeällä hankintalogiikalla.

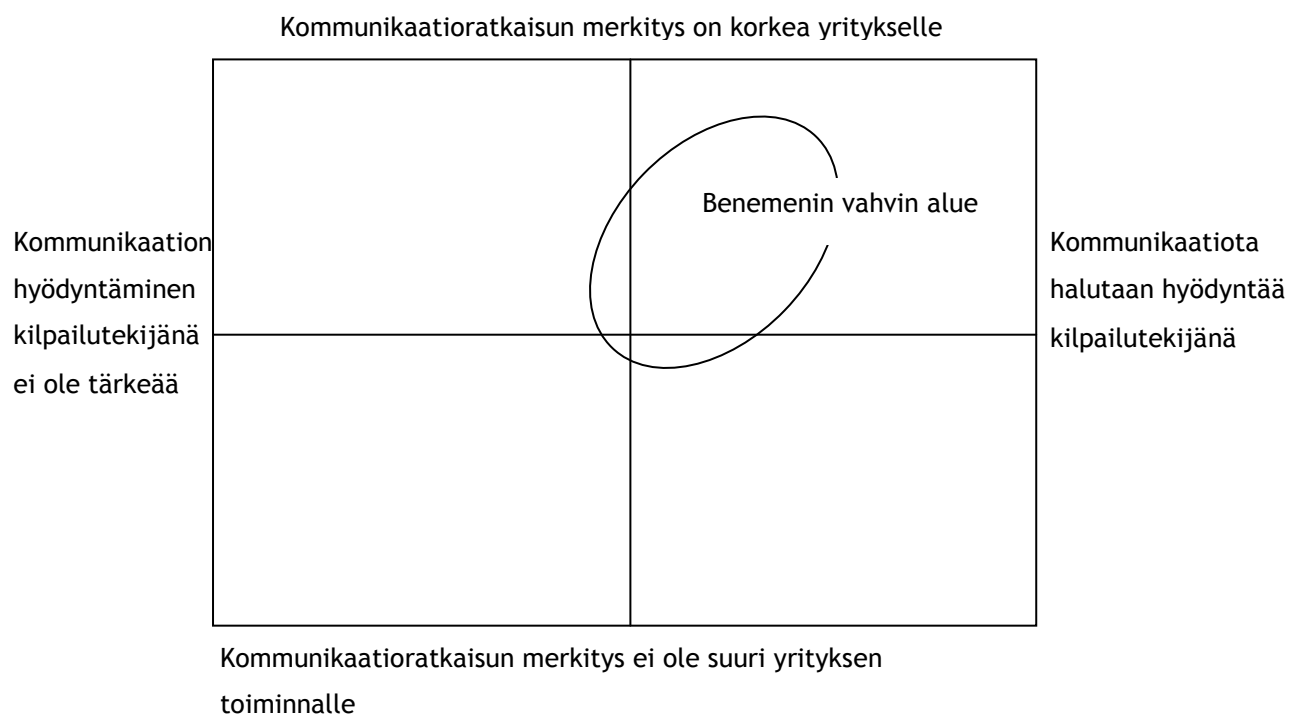
Selkeänä heikkoutena useilla yrityksillä on yhtenäisen palvelukokonaisuuden puuttuminen. Tästä esimerkkinä, ainoastaan muutama yritys tarjoaa GSM-liittymiä muun tarjoomansa ohella osaksi ratkaisukokonaisuutta, myöskään tuotteistettua kommunikaatioraportointia ei ole tarjolla.



Vahvuutena usealla toimijalla on palveluiden helppo käyttöönotto, joka ei vaadi erillistä projektointia sekä käyttökoulutusta. Helppo hankintamalli Internetistä on vahvuus, joka on kasvattamassa suosiotaan ja tähän myös tulee kiinnittää huomiota omien palveluiden esille tuomisessa uusilla markkinoilla.

#### 4.7.1 Potentiaaliset asiakassegmentit

Alla olevassa kuviossa on kuvattu Benemenin vahvin toiminta-alue. Yritykset jotka tässä kuviossa sijoittuvat oikean ylänurkan seudulle, saavat Benemenin toimittamasta ratkaisusta suurimman hyödyn. Benemen pystyy tarjoamaan tämänkaltaisia seikkoja arvostaville yrityksille parasta mahdollista palvelua.



Kuvio 8: Benemenin vahvimmat osa-alueet

#### 4.7.2 Benemen kilpailuetu

Benemenin sauma Ruotsin markkinoilla on tuoda helposti hankittava sekä selkeästi asiakasyrityksen toimintaa tehostava kommunikaatiot ratkaisu riskittömästi, kustannustehokkaasti ja ennen kaikkea helposti, jatkuvasti suosiotaan kasvattavalla Software as a Service hankintamallilla yrityksen saataville. Helposti hankittava kommunikaatiot ratkaisu, jonka hyödyt ovat mitattavissa esimerkiksi asiakaspalvelun tason parantumisella, työntekijöiden tavoitettavuuden sekä työmatkakulujen vähentymisellä ovat hyviä myyntiargumentteja myös Ruotsin markkinoilla.

Vahva erottautumistekijä sekä kilpailuetu on myös liiketoiminnan kommunikaatiosta saatava raportointitieto, päätelaitteesta riippumatta, joka on tuotteistettu omaksi tuotteeksi muiden tarjottavien palveluiden lisäksi. Oikean tiedon merkitys päätöksenteon sekä johtamisen tukena on vahva myyntivaltti kilpaillessa paikallisia toimijoita vastaan.

Benemenin vahvuus on tarjota ratkaisu, joka voidaan toimittaa saumattomana kokonaisuutena. Palveluiden integroitavuus yrityksen muihin käytössä oleviin järjestelmiin on vahva kilpailuetu sekä erottautumistekijä.

#### 4.7.3 Benemen kilpailustrategia uudelle markkina-alueelle

Suunniteltaessa kilpailustrategiaa Benemenille Ruotsin markkinoille tulee huomioda, että uudelle markkina-alueelle mentäessä omalla brändillä ei ole vielä tunnettavuutta ja markkinaosuuden hankkiminen on vasta alkamassa.

Brändin rakentamiseen käytettävä ajallinen sekä rahallinen panostus on mietittävä tarkasti. Kannattaako brändiä lähteä rakentamaan tunnetuksi vai harkita vaihtoehtoisia tapoja oman tarjooman esille tuomiseksi houkuttelevasti sekä kustannustehokkaasti.

Vaihtoehtona oman brändin rakentamiselle on tarjota tuotteita paikallisten jälleenmyyjien sekä strategisen yhteistyön kautta. Strateginen yhteistyö on tapa vahvistaa omaa liiketoimintaa, ottamalla avuksi yhteistyökumppaneita uudelta markkina-alueelta. Tällä tavalla pystytään vahvistamaan markkina-asemaa, tietotaitoa sekä uusien teknologioiden käyttöä. Uusilla markkinoilla jalansijan saaminen on usein hyvin hankalaa ilman yhteistyötä paikallisten osajien kanssa. Täten on huomattavasti kustannustehokkaampaa hakea strategista kumppanuutta allianssien välityksellä, jolloin kaikkien osapuolten ydinosaaminen pääsee parhaiten esille.

Paikallisten potentiaalisten kumppaneiden kartoittaminen on oiva tapa saada nopeasti sekä tehokkaasti jalansijaa omalle tarjoomalle. (Proctor 2000, 266, 267.)

Benemenin kumppanuustrategiassa tulee kartoittaa potentiaaliset jälleenmyyjät. Tämän avulla tarjooma saadaan kustannustehokkaasti esille määriteltyjen asiakassegmenttien ulottuville.

Tarjooman esiintuonnissa Benemenin tulee hyödyntää differoitumisstrategiaa suunniteltaessa toimintastrategiaa, sillä tällä tavalla se pystyy hankkimaan markkinaosuutta tehokkaasti.

Differoitumistrategian pohjana ovat kilpailijakartoituksessa esiin tulleet seikat, kuten kilpailijoiden ratkaisuiden vajaavaisuus palvelukokonaisuudessa. Esimerkkinä

integroitavuuspuutteet sekä tuotteistetun raportoinnin puuttuminen tarjoomasta. Tämän kaltaisilla seikoilla Benemen pystyy tarjoamaan potentiaalisille asiakassegmenteille lisäarvoa ja erottautumaan edukseen kilpailijakentässä.

## 5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Ruotsin markkinat ovat varteenotettava vaihtoehto tarjota omaa ratkaisukokonaisuutta kotimarkkinoiden lisäksi. Tähän vaikuttaa yleisesti vahva talous Ruotsissa sekä yrityksen yleinen kiinnostus nykyaikaisiin kommunikaatioratkaisuihin sekä niiden hankkimiseen oman toimintansa tehostamiseksi. Kommunikaatiojärjestelmiä toimittavien yritysten keskuudessa kilpailu markkinaosuuksista on ankaraa, joten toimitettavien ratkaisuiden tulee olla jokaisella osa-alueella vahvoja ja menestyäkseen yrityksen on pystyttävä luomaan selkeä kilpailuetu ja erottautumistekijät kilpailukentässä. Menestyäkseen yrityksen on hallittava myös asiakaspalvelunlaatu sekä markkinoinnilliset toimenpiteet uudella alueella.

Hallitakseen kokonaisuuden on suositeltavaa hakea strategisia kumppaneita uudelta markkina-alueelta, jolloin omaan ydinosaamiseen panostaminen onnistuu tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Omien palveluiden esille saaminen helpottuu myös huomattavasti kun mukaan saadaan paikallista osaamista sekä tietotaitoa. Tällöin saadaan suora yhteys halutuille markkinoille ja omaa tarjoomaa pystytään tuomaan suoraan halutuille kohdesegmenteille.

Markkinatutkimuksessa voidaan huomata, että yritysten halu päivittää ratkaisuita uuteen teknologiaan Ruotsissa vaihtelee. Tutkimustiedon perusteella voidaan sanoa, että yritykset elävät muutoksessa kommunikaatioratkaisuiden hankintojen suhteen ja ovat valmiita päivittämään ratkaisuitaan toiset nopeammalla toiset huomattavasti varovaisemmalla tahdilla. Selkeillä markkinoinnillisilla toimenpiteillä yritykset saadaan entistä vahvemmin kiinnostumaan uusimman teknologian hyödyntämisestä oman toiminnan tehostajana. Tämä vaatii läsnäoloa tärkeillä IT-alan foorumeilla niin Internetissä kuin kirjoitetussa mediassa. Esillä olo tärkeimmissä alan tapahtumissa tuo tietoa sekä tunnettavuutta tarjoomasta.

Selkeä suunta Ruotsissa on kommunikaatiopalveluiden palveluna hankintaan, josta antaa viitteitä suuri huomio alan mediassa sekä jo tehdyt valinnat pilvipalveluiden hyödyntämisessä yrityksissä. Niiden entistä laajamittaisempaan hyödyntämiseen tullaan kiinnittämään entistä laajempaa huomiota tulevaisuuden päätöksiä tehtäessä. Tämä on yksi vahvoista seikoista, joka vahvistaa Benemenin onnistumisen mahdollisuuksia uusilla markkinoilla. Kilpailijat ovat lähteneet mukaan samankaltaiseen tarjontamalliin, mutta niiden palveluiden yhdisteltävyys ja saumattomuus kokonaisuuden luomiseksi on monelle kilpailijalle haaste ja tämän kokonaisuuden hallinta on yritykselle selkeä kilpailuetu.

Oikean kilpailustrategian löytäminen parhaan tuloksen saavuttamiseksi on ehdottoman tärkeää. Tähän löytyy useita vaihtoehtoja, joista tehokkaimmat valitsemalla yrityksellä on mahdollisuus löytää hyödyntämättömiä markkinarakoja ja näin saada jalansijaa uudelta markkina-alueelta. Strategiavalinnan suhteen suositeltavaa on käyttää jo olemassa olevia vahvuuksia, joita hyödyntämällä myös uuden markkina-alueen strategian rakentamiselle saadaan vahva pohja.

Potentiaalistien asiakassegmenttien saaminen kiinnostumaan palveluista onnistuu tuomalla tietous tarjottavista palveluista sekä niiden liiketoimintaa tehostavista ominaisuuksista selkeästi oikeanlaisella markkinointiviestinnällä sekä oikeilla markkinointiviestinnän kanavilla.

Benemenin tapauksessa strategiavalintana suositeltavaa on pohjustaa uusille markkinoille menoa kartoittamalla potentiaaliset yhteistyökumppanit, joita ovat paikalliset jälleenmyyjät. Jälleenmyyjien kautta myytävälle palveluille saadaan vahvempi pohjustus. Paikallisella jälleenmyyjällä on jo vaadittu tietämys kohderyhmistä sekä markkinasta yleisesti.

Differoitumistrategiaa hyödyntämällä saadaan omat vahvuudet selkeästi haluttujen kohdesegmenttien tietoisuuteen ja tällä tavalla myös kilpailuedun rakentaminen onnistuu järkevästi.

Uusien markkinoiden valloittaminen on aina haasteellista, mutta hyvällä pohjustuksella, strategiavalinnoilla sekä oikeilla kumppanivalinnoilla menestymismahdollisuudet uudella markkina-alueella ovat todelliset.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Baker, M. 2007. Marketing Strategy & Management. Fourth edition. New York: Palgrave Macmillan.

Bennett, R. & Blythe, J. 2002. International Marketing Strategy Planning, Market Entry & Implementation. London: Kogan Page.

Breckenfeld, D. 2009. The Cool Factor. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Hollensen, S. 2011. Global Marketing. A Decision Oriented approach. Fifth edition. Essex: Pearson Education.

Kotler, P. 2003. Marketing Insights from A to Z. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Lehmann, D. & Winer, R. 2008. Analysis for Marketing Planning. Seventh edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

McDonald, M. 2007. Marketing Plans how to prepare them, how to use them. Sixth edition. Burlington: Elsevier.

McDonald, M & Payne, A. 2006. Marketing Plans for Service Businesses. Second edition. Boston: Butterworth-Heinemann.

Nenonen, S. & Storbacka, K. 2010. Markkinamuotoilu Johdatko markkinoita vai johtavatko markkinat sinua? Hämeenlinna: Vectia & WSOYpro.

Proctor, T. 2000. Strategic Marketing an Introduction. London: Routledge.

Westwood, J. 2006. How to write a marketing plan. Third edition. London: Kogan Page.

### Muu kirjallinen materiaali

FinSve 2011. White Paper. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Viitattu 20.4.2011

### Lehdet ja artikkelit

Eriksson, S & Holmberg, L. 2010. Hela havet stormar OCS och mobil centrex slår ut pbx:er. Telekom Idag. 5/10. 26, 27, 28, 29.

#### Sähköiset lähteet

Allabolag 2011a. Microsoft taloudelliset luvut. Viitattu 30.3.2011.  
<http://www.allabolag.se/5562334804>

Allabolag 2011b. Servage taloudelliset luvut. Viitattu 30.3.2011.  
<http://www.allabolag.se/5566054713>

Allabolag 2011c. TDC Sverige taloudelliset luvut. Viitattu 30.3.2011.  
<http://www.allabolag.se/5564658507>

Allabolag 2011d. Telepo taloudelliset luvut. Viitattu 30.3.2011.  
<http://www.allabolag.se/5566409941>

Allabolag 2011e. Trio taloudelliset luvut. Viitattu 30.3.2011.  
<http://www.allabolag.se/5565428132/bokslut>

Allabolag 2011f. Telia taloudelliset luvut. Viitattu 30.3.2011.  
<http://www.allabolag.se/5564593076>

Allabolag 2011g. Avaya taloudelliset luvut. Viitattu 27.5.2001  
<http://www.allabolag.se/5565894093>

Avaya 2011. Avaya tuotteet. Viitattu 30.3.2011.  
<http://www.avaya.com/emea/product/avaya-aura-for-midsize-enterprise>

Benemen 2011a. Miksi Benemen. Viitattu 29.3.2011.  
<http://benemen.com/miksibenemen>

Benemen 2011b. Palvelut -BeneServices. Viitattu 29.3.2011.  
<http://benemen.com/palvelut>

Bolagsfakta 2011a. Servage yritystieto. Viitattu 30.3.2011.  
<http://www.bolagsfakta.se/pressreleaser/visa/pressrelease/200412/servage-united-spaces/54009D69-87A5-C761-A95B-8AAB6769AB8B>

Bolagsfakta 2011b. Servage: Kia Motors i Sverige väljer Unified Communications från Servage Group. Viitattu 24.3.2011.

<http://www.bolagsfakta.se/pressreleaser/visa/pressrelease/204024/servage-kia-motors/6A1C34A1-8DD5-56C0-010F-09AF7700BE22>

Bolagsfakta 2011c. Telepo tar 4,5 miljoner euro i nyt riskkapital för fortsatt internationella expansion. Viitattu 22.3.2011.

<http://www.bolagsfakta.se/pressreleaser/visa/pressrelease/70731/telepo-tar-in-45/F567AA22-B1E5-B9BA-1BF7-68F4E287220B>

Elisa 2011. Virtuaalioperaattori. Viitattu 23.5.2011.

<http://sanasto.elisa.fi/showWord.cfm?id=4066&languageId=1>

FinSve 2011. Den svenska it-branchen. Viitattu 31.3.2011.

<http://www.finsve.com/index.php/sv/alakohtaista-tietoa/ict-ala>

Idg 2011. Tio trender under 2011. Viitattu 29.3.2011.

<http://www.idg.se/2.1085/1.355042/tio-trender-under-2011>

Microsoft 2011. Office Communications Online. Viitattu 17.3.2011.

<http://www.microsoft.com/online/sv-se/office-communications-online.aspx>

Searchcloudcomputing 2011. Software as a Service (SaaS). Viitattu 29.3.2011.

<http://searchcloudcomputing.techtarget.com/definition/Software-as-a-Service>

Searchunifiedcommunications 2011. Centrex (central exchange office service). Viitattu 24.5.2011.

<http://searchunifiedcommunications.techtarget.com/definition/centrex>

Servage Group 2011. Servage Group palvelut. Viitattu 30.3.2011.

<http://www.servagegroup.se/sv/telefoni.html>

TDC 2011. TDC Erbjudande. Viitattu 16.3.2011.

[http://tdc.se/element.php?dogtag=tdcs\\_erb\\_con](http://tdc.se/element.php?dogtag=tdcs_erb_con)

Telekom Idag 2011a. Molnet prio ett för cio:er 2011. Viitattu 17.3.2011.

<http://www.telekomidag.se/nyheter/artikel.php?id=33755>

Telekom Idag 2011b. Stort intresse för molnet i telefoni. Viitattu 17.3.2011.

<http://www.telekomidag.se/nyheter/artikel.php?id=32982>

Telia 2011. Telia Fenix 50/250. Viitattu 16.3.2011.

[http://www.telia.se/foretag/katalog/VisaProdukt.do?productRef=/foretag/produkter\\_tjanster/produktomrade/vaxlar/fastavaxellosningar/fenix-250-50.product@SE\\_TELIA](http://www.telia.se/foretag/katalog/VisaProdukt.do?productRef=/foretag/produkter_tjanster/produktomrade/vaxlar/fastavaxellosningar/fenix-250-50.product@SE_TELIA)

Trio 2011a. Trio Enterprise. Viitattu 16.3.2011.

<http://www.trio.com/web/home.aspx> Trio news

Trio 2011b. Trio filmen. Viitattu 16.3.2011.

[http://www.trio.com/web/Trio\\_Filmen\\_1.aspx](http://www.trio.com/web/Trio_Filmen_1.aspx)

Haastattelut

Heikkinen, J. & Korsimaa, J. Good Sign Oy. Helsinki 26.11.2010



## Kuviot

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1: Ansoffin matriisi (McDonald 2007, 280.) .....   | 16 |
| Kuvio 2: Menestymisen avaimet liiketoiminnassa (McDonald 2007, 6.) .....                       | 17 |
| Kuvio 3: Segmentoinnin keinot (Lehmann & Winer 2008, 172.) .....                               | 19 |
| Kuvio 4: Tämänhetkiset vaihderatkaisut ruotsalaisissa yrityksissä (Telekom Idag 5/2010.) ..... | 23 |
| Kuvio 5: OCS-perustaisen vaihteen hankkiminen yritykseen (Telekom Idag 5/2010.)                | 23 |
| Kuvio 6: Yrityksien valinta tämänhetkisen ratkaisun korvaajaksi (Telekom Idag 2010.)           | 24 |
| Kuvio 7: Yhteenveto kilpailijoista .....   | 27 |
| Kuvio 8: Benemenin vahvimmat osa-alueet .....  | 33 |

Liite 1: Juha Korsimaan sekä Juha Heikkisen teemahaastattelun kysymyslomake

Kysymys 1.

Voitteko nimetä pääkilpailijoita verratessa Benemenin tarjoamaan Ruotsin markkinoilla?

Kysymys 2.

Miten analysoisitte kilpailutilannetta Ruotsin markkinoilla. Miten markkinaosuudet ovat jakaantuneet kilpailijoiden kesken?

Kysymys 3.

Onko mielestänne Ruotsin markkinoilla joitakin muita tekijöitä, jotka markkinoille pyrkivän yrityksen tulisi ottaa huomioon? Esimerkiksi lait sekä määräykset.